

Área temática: Estratégia em Organizações

PERFIL EMPREENDEDOR E GERAÇÃO DE ESTRATÉGIAS: UM ESTUDO DESCRITIVO A PARTIR DA EXPERIÊNCIA NO SETOR DA CONSTRUÇÃO CIVIL

AUTORES

CAMILA MACHADO RAIMUNDO

Universidade Estadual de Londrina

camilamrainundo@hotmail.com

MARIO NEI PACAGNAN

Universidade Estadual de Londrina

marionei@usp.br

PRISCILA S. RAMBALDUCCI

Universidade Estadual de Londrina

priscila_rambalducci@yahoo.com.br

RESUMO

O contexto nos quais as organizações encontram-se inseridas exige que estas se modifiquem e respondam as demandas do mercado, para tanto traçar estratégias inovadoras e inteligentes se tornou fundamental. Alguns indivíduos, caracterizados como empreendedores apresentam uma liderança personalizada, pautada na visão estratégica, pois possuem a capacidade de envolver e mover todo o grupo em prol das estratégias, de forma que todos vivenciem o “sonho”. Dentro dessa perspectiva emerge a questão central do artigo, que visa analisar a importância e a interferência dos aspectos combinados das características empreendedoras e a sua relação na formulação da estratégia empresarial. O estudo encontra-se dividido em duas frentes, um primeiro momento constrói-se um aporte teórico, a respeito do empreendedorismo e características empreendedoras, e num segundo momento realiza-se um estudo de caso em empresa no ramo da construção civil. Metodologicamente, a pesquisa classifica-se como sendo de natureza qualitativa, de cunho exploratório e descritivo. Para a coleta de dados utiliza-se a entrevista semi-estruturada junto ao responsável pela coordenação de projetos da empresa. Como resultado preliminar, verificou-se que de fato as características empreendedoras têm impacto positivo na geração das estratégias e na condução das mesmas, alavancando vantagem competitiva a organização que mantiver em sua estrutura esses talentos.

Palavras – chave: Estratégia, Perfil empreendedor, Construção civil.

ABSTRACT

The context in which organizations find themselves embedded requires that they change and meet the demands of the market, to draw both innovative and intelligent became crucial. Some individuals, entrepreneurs have characterized as a personal leadership,

based on strategic vision, as have the ability to engage and move the whole group in favor of strategies, so that everyone experiencing the "dream". Within this perspective the central question emerges of the article, to analyze the importance and interference of the combined aspects of entrepreneurial characteristics and their relationship in the formulation of business strategy. The study is divided into two fronts, a first time build up a theoretical contribution in respect of entrepreneurship and entrepreneurial characteristics, and a second place is a case study in business in the construction industry. Methodologically, the study classified as being of a qualitative, exploratory and descriptive in nature. For data collection is used to semi-structured interview with the person responsible for coordination of projects of the company. As a preliminary result, we found that in fact the characteristics entrepreneurs have positive impact on the generation of strategies and conducting the same, leveraging competitive advantage the organization that maintains its structure in such talents.

Key Words: Strategy, entrepreneur profile, construction.

1. Introdução

O ambiente de negócios vem se modificando e o mercado globalizado, competitivo e instável, exige que as empresas se ajustem e invistam de forma sistemática em inovação em processos, produtos e estratégias de mercado.

Devido à alta competitividade entre as organizações de uma maneira geral, houve um incremento importante na oferta de produtos e serviços. Diante da abundante oferta, o consumidor tem se tornado cada vez mais exigente, demandando das organizações e de seus profissionais cada vez mais a incorporação de características singulares capazes de atender aos mais diferentes desejos do público-alvo.

Com isso as empresas necessitam estar em constante inovação, agregando valor aos seus produtos e serviços, adaptando e criando novas estratégias, criando novos produtos e identificando novas oportunidades de mercado.

A sociedade e as organizações de sucesso estão reconhecendo os profissionais empreendedores, indivíduos estes caracterizados por um espírito inovador, criativos, que assumem riscos calculados, são ousados e dedicados nos negócios. (HISRICH; PETERS, 2004).

Conforme Gonçalves (apud CHAGAS; FREITAS, 2001, p.2), “a empresa que não se adaptar ao novo modelo empresarial, em que a competição tende a ser cada vez maior, está com sua sobrevivência ameaçada. (...) O empreendedorismo é uma estratégia chave para o sucesso de uma empresa, e envolve a capacidade de mudar e inovar rapidamente”.

Neste sentido, o presente estudo possui como objetivo analisar o perfil empreendedor e a sua inter-relação na geração de estratégias, para tanto será realizado em um primeiro momento um aporte teórico sobre o empreendedorismo e estratégia, e num segundo momento um estudo de caso em uma empresa no ramo as construção civil.

2. Empreendedorismo *versus* sujeito empreendedor: uma análise comparada

O termo empreendedorismo deriva da palavra *entrepreneurship*, de origem francesa e segundo Dolabela (apud ARAÚJO, 2008, p.16), pode ser definido como: “Empreendedorismo é um neologismo derivado da livre tradução da palavra *entrepreneurship* e utilizado para designar os estudos relativos ao empreendedor, seu perfil, suas origens, seu sistema de atividades, seu universo de atuação”.

Outra visão sobre empreendedorismo pode ser observada por Drucker (apud GREATTI, 2003, p.51):

Empreendedorismo não é arte nem ciência, mas sim uma prática e uma disciplina. Considera o empreendedorismo como a) a prática de empreender (o ato, a ação árdua, criativa, difícil e arrojada), e o resultado (efeito) dessa prática (a empresa, o cometimento, o negócio).

Para Drucker, o empreendedorismo combina a prática de empreender com o efeito desta prática, no qual o empreendedor está sempre buscando mudanças e novas oportunidades de negócios, sendo a inovação uma característica singular dos articuladores dessa prática: os empreendedores.

O conceito adotado neste estudo está baseado na concepção de Hisrich e Peters (2004, p.29), no qual o empreendedorismo pode ser definido como:

Empreendedorismo é um processo de criar algo novo com valor dedicando o tempo e o esforço necessários, assumindo os riscos financeiros, psíquicos e sociais correspondentes e recebendo as conseqüentes recompensas da satisfação e independência econômica e pessoal.

Desse modo, o empreendedorismo caracteriza-se como um processo dinâmico e inovador, envolvendo a criação de um novo negócio que agregue valor tanto econômico como social, assumindo os riscos calculados inerentes a qualquer tipo de negócio, e recebendo as recompensas conseqüentes do esforço, dedicação e comprometimento empregados na realização do negócio.

Analogamente a expressão *entrepreneurship* está o termo *entrepreneur*, empreendedor, também de origem francesa, que pode ser entendido por Drucker (apud CHAGAS e FREITAS 2001, p.2) como o “empreendedor vê a mudança como norma e como sendo sadia. (...) Mas, isto define o empreendedor e o empreendimento, o empreendedor sempre está sempre buscando a mudança, reage a ela, e a explora como sendo uma oportunidade”, ou seja, é aquele indivíduo visionário, que através de uma análise dos cenários externo e interno, consegue identificar novas oportunidades de negócios.

Analogamente a este conceito, está a definição de Fillion (apud BUENO; LEITE; PILATTI, 2004, p. 3) a respeito do indivíduo empreendedor, que pode ser descrita como:

O empreendedor é a pessoa criativa, marcada pela capacidade de estabelecer e atingir objetivos e que mantém um alto nível de consciência do ambiente em que vive usando-a para detectar oportunidades de negócios. Um empreendedor que continua a aprender a respeito de possíveis oportunidades de negócios e a tomar decisões moderadamente.

Assim, entende-se que estes indivíduos que possuem atributos diferenciais visam o aperfeiçoamento destes atributos e buscam estar atentos às atualizações do meio em que atuam visando o aperfeiçoamento contínuo e novas oportunidades de negócios.

Este indivíduo empreendedor assume papel importante para a sociedade e para as organizações, como um elemento de destaque, agente e transformador de mudanças, capaz de mover o ambiente econômico. (DUTRA; GIMENEZ, 2001).

Segundo os autores, as organizações reconhecem nesses indivíduos a capacidade para criar e penetrar novos mercados, assumindo total controle e riscos calculados, grandes estrategistas para enfrentar a alta competitividade e pressões que as empresas vêm sofrendo com seus mercados.

O empreendedor ainda segundo Dutra e Gimenez (2001), pode ser um empresário, proprietário do negócio ou um empregado, sujeito a outrem. Este último pode ser denominado como intraempreendedor.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), salientam que o termo “espírito empreendedor”, embora fosse utilizado apenas para os criadores de novos negócios, teve seu conceito ampliado, surgindo mais recentemente o termo *intrapreneurship*, ou intra-empreendedor, aplicado para caracterizar os indivíduos que tomam iniciativas estratégicas dentro das organizações, os chamados empreendedores internos.

Também chamado de empreendedorismo corporativo, sob a percepção de Vesper (apud DORNELAS, 2001), “envolve o emprego da iniciativa dos níveis mais inferiores da organização para se desenvolver algo novo”.

Algumas organizações ainda burocratizadas e com excesso de regras e formalidades para a realização das atividades, acabam minando a capacidade de criatividade de seus colaboradores.

Dornelas (2003), identifica alguns limitadores da criatividade dentro das organizações, estes podem ser a falta de recursos necessários para a implementação das idéias ou a ausência de incentivo para a manifestação das novas idéias.

Pois conforme salienta Dewes (2005), sem inovação não há como existir empreendedores e sem investimentos não há retorno sobre o capital, dessa forma o capitalismo não recebe novos impulsionadores.

3. Evolução do empreendedorismo

Na Idade Média, empreendedor era aquele que gerenciava projetos de produção e os recursos advindos do governo, nestes projetos o indivíduo não corria riscos, apenas os administrava. Conforme Hisrich e Peters (2004, p.27), “um típico empreendedor da Idade Média era o clérigo – a pessoa encarregada de obras arquitetônicas, como castelos e fortificações, prédios públicos, abadias e catedrais”.

No século XVII, segundo Ronstand (apud ARAÚJO 2008), ocorrem as primeiras manifestações da relação entre assumir riscos e empreendedorismo, pois o empreendedor tinha de fornecer produtos e serviços ao Estado sob a forma de contratos, estando suscetível a receber lucros ou prejuízos.

Eles compravam a matéria-prima, a processavam e a vendiam a terceiros, identificando oportunidades e assumindo riscos.

No século XVIII, surge a diferenciação entre capitalista e empreendedor, devido à revolução industrial na Inglaterra, no qual os capitalistas eram indivíduos que assumiam riscos de forma passiva e os empreendedores assumiam riscos de forma ativa, ou seja, riscos de caráter físico e emocional.

No século XIX e XX, os empreendedores foram confundidos com administradores, como aqueles que realizam as atividades de planejamento, organização, direção, controle e gerenciamento da organização, porém os empreendedores possuem características singulares que muitos administradores não possuem.

Mas foi neste mesmo século que se estabeleceu a visão do empreendedor como inovador, no qual sua função seria de revolucionar o padrão de produção, criando um novo bem ou reformulando um bem antigo de uma nova maneira, reorganizando o setor. (HISRICH; PETERS, 2004).

Atualmente milhões de empreendimentos são criados em todo o mundo, e mesmo com as recessões, altas taxas de juros e carga tributária, segundo Hisrich e Peters (2004, p. 30) “nos Estados Unidos (líder mundial em formação de empresas), as estatísticas indicam que 1,1 a 1,9 milhão de novas empresas foram constituídas anualmente nos últimos anos”.

O empreendedorismo no futuro assumirá um posto brilhante, pois vivenciamos a era empreendedora, no qual o empreendedorismo é ensinado em instituições educacionais, unidades governamentais e corporações.

Segundo Hisrich e Peters (2004, p.41) “a educação empreendedora nunca foi tão importante em termos de cursos e pesquisa acadêmica”, com a disciplina de empreendedorismo a disposição dos estudantes em cursos de graduação e pós-graduação.

O governo continuará criando incentivos para a abertura de novos negócios, com vantagem nos impostos, prédios e estradas, e isto tende a aumentar na medida em que os legisladores compreenderem os benefícios desses negócios, na geração de emprego e na movimentação econômica da região.

A sociedade valorizará ainda mais o empreendedorismo, sendo necessário esse apoio segundo Hisrich e Peters (2004, p.42) para “propiciar motivação e sustentação pública”, a mídia também desempenhará papel importante na divulgação do espírito empreendedor e ações de sucesso no mercado.

4. Empreendedorismo no Brasil: oportunidade ou necessidade?

Segundo dados da pesquisa Global Entrepreneurship Monitor (GEM) - de 2001, realizada em 29 países, 54% dos indivíduos envolvidos em novos negócios estão buscando oportunidades de negócios ou por interesse pessoal, geralmente quando estão empregados. (DEWES, 2005).

Essa natureza de atividade segundo Dewes (2005) pode ser caracterizada no empreendedorismo como oportunidade, pois reflete o envolvimento voluntário, ou seja, sem uma causalidade aparente que force o indivíduo a realizar tal atividade. Estes têm outras escolhas a disposição, mas optam por abrir um negócio por interesse pessoal.

Por outro lado, 43% abrem um novo negócio por não terem melhores condições de trabalho. Esta natureza de atividade caracteriza-se por necessidade, pois reflete a necessidade de possuir um meio de sobrevivência, não sendo uma ação voluntária, mas com uma ação de causalidade específica.

Este tipo de empreendedorismo é mais evidente nos países mais pobres, motivado pela dificuldade de acesso ao mercado de trabalho e pelo desemprego, os indivíduos procuram como solução a abertura de um empreendimento individual. (DEWES, 2005).

No Brasil, segundo Araújo (2008), grande parte da atividade empreendedora está concentrada nos empreendimentos por necessidade, por razão de sobrevivência, pelo mercado não absorver toda a mão-de-obra existente, e a conseqüente necessidade de geração de renda. Tal situação pode ser observada na redução dos índices da atividade empreendedora por oportunidade, que teve uma redução de 59,97% em 2001, para 42,75% em 2002.

Outro dado significativo evidencia que dos 7,5 milhões de indivíduos que empreendem 41,6% não empreendem voluntariamente, mas por necessidade. Como pode ser observado na tabela abaixo, a taxa percentual de empreendedores por necessidade atinge 68,4% quando a representação do negocio na renda varia de 75% a 100%, enquanto que 51,6 empreendem por oportunidade.

Tabela 1-Empreendedores iniciais por motivação segundo composição do negócio na renda – Brasil – 2007.

Representação do negócio na renda pessoal	TEA		MOTIVAÇÃO			
			Oportunidade		Necessidade	
	Taxa (%)	Proporção (%)	Taxa (%)	Proporção (%)	Taxa (%)	Proporção (%)
1 a 25%	0,7	5,8	0,3	4,8	0,4	7,1
25% a 50%	1,3	11,6	1,0	16,1	0,3	6,1
50% a 75%	2,6	23,1	1,7	27,4	0,9	18,4
75% a 100%	6,7	59,6	3,2	51,6	3,4	68,4

Fonte: ARAÚJO, F. (2008, p.24).

O Brasil, segundo a pesquisa GEM, aparece como o país com a melhor relação entre o número de habitantes adultos que iniciam um novo negócio e o total dessa população: 1 em cada 8 adultos. (ARAÚJO, 2008).

Apesar de apresentar uma conjuntura positiva frente aos demais países, e uma taxa de atividade empreendedora relativamente alta, o Brasil, no entanto, conforme Dewes (2005), não apresenta condições favoráveis ao desenvolvimento da atividade empreendedora.

Fatores estruturais como a política governamental, educação e treinamento, pesquisa e desenvolvimento, capacidade empreendedora e suporte financeiro, afetam de forma restritiva o exercício empreendedor no país.

No Brasil, os procedimentos burocráticos, com elevada carga tributária e outras regulamentações desfavorecem o empreendedor nascente, e tal situação pode contribuir para a informalidade nos negócios. (DEWES, 2005).

5. Características do indivíduo empreendedor

As características e o comportamento empreendedor são necessários para os gestores das organizações e para todos os indivíduos que desejam abrir um negócio ou não.

Segundo Hisrich e Peters (2004), existem quatro aspectos básicos de ser um empreendedor:

- 1) Criatividade - O empreendedorismo envolve o processo de criação, ou seja, criar algo novo e que agregue valor tanto para o empreendedor quanto para o público alvo.
- 2) Independência, dedicação e esforço do empreendedor - somente aqueles que dedicam tempo e esforço na abertura de um negócio, conseguem compreender a dificuldade e significância necessária para que este se torne operacional e lucrativo.
- 3) Riscos - Capacidade para assumir riscos, estes geralmente são de ordem financeira, psicológica e social.
- 4) Recompensas – “a mais importante das recompensas é a independência, seguida da satisfação pessoal”. Alguns empreendedores buscam a recompensa econômica e avaliam o sucesso do seu empreendimento através do lucro. (HISRICH; PETERS, 2004).

Dornelas (apud BUENO; LEITE; PILATTI, 2004, p.3), oferece uma contribuição a respeito das características do empreendedor:

Além dos atributos encontrados em administradores, os empreendedores são visionários, indivíduos que fazem a diferença, sabem explorar as oportunidades, são determinados e dinâmicos, dedicados ao trabalho, otimistas e apaixonados pelo que fazem, independentes e construtores do próprio destino, acreditam que o dinheiro é consequência do sucesso nos negócios, possuem liderança incomum, sabem construir uma rede de relacionamentos externos à empresa, planejam cada passo do negócio, possuem conhecimento, assumem riscos calculados e criam valor para a sociedade pela qual o empreendimento encontra-se inserido, em busca de soluções para melhorar a vida das pessoas.

Em ambos os conceitos a característica de criatividade e a capacidade de inovação são atributos essenciais de um indivíduo empreendedor, e como se pode observar na completa citação de Dornelas, os empreendedores conseguem realizar as funções básicas do administrador (planejar, organizar, dirigir e controlar), porém eles vão além, ou seja, conseguem “fazer a diferença”, com qualidade e valores diferenciados dos demais indivíduos.

Como complementa Moraes (apud BUENO; LEITE; PILATTI, 2004, p.3), “por terem o sucesso como objetivo, eles esperam sempre o melhor e estão sempre preparados para vencer. Essas pessoas não acreditam em fracassos, sabem que existem os obstáculos e possuem disposição e coragem para enfrentá-los”.

Os empreendedores são também indivíduos com atitudes inteligentes, que aproveitam as oportunidades ao invés de ficarem esperando que elas apareçam, possuem uma atitude e posição otimista e um processo mental focado na realização de suas vitórias. Querem sempre ir além do convencional, querem descobrir algo novo, fugindo da tradicionalidade, deste modo a prática de inovação sistemática é característica predominante do perfil empreendedor (DORNELAS, 2003).

No modelo proposto por Dornelas (2003), pode ser observado e analisado o indivíduo empreendedor:

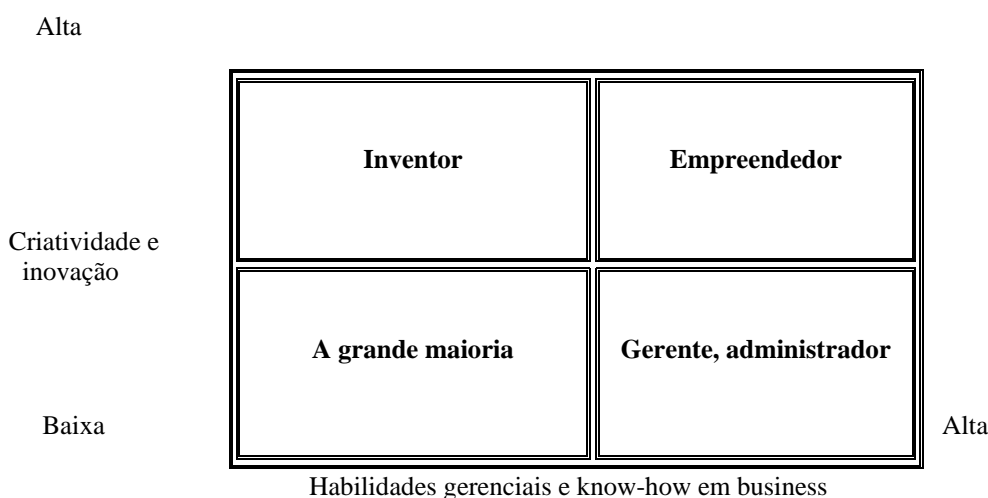


Figura 1. Quem é o empreendedor.
Fonte: DORNELAS, J. (2003).

Pela figura acima se tem o quadrante com os índices de intensidade (alta ou baixa) das variáveis, com relação à criatividade e inovação e às habilidades gerenciais e know-how nos negócios.

O empreendedor situa-se no quadrante superior direito, com alta criatividade e inovação e alta habilidade gerencial e know-how no negócio, pois é necessário possuir uma aliança entre o saber-fazer e a criatividade para que se possa identificar as oportunidades de negócios, se trabalhadas isoladas essas variáveis, o processo empreendedor não será eficaz.

Se somente houver alta criatividade e inovação, então haverá um inventor que segundo Dornelas (2003), é apenas o indivíduo criativo, sem o objetivo de fins econômicos.

Se por outro lado, houver alta habilidade gerencial e know-how e baixa criatividade e inovação, então haverá apenas o indivíduo administrador, focado nos processos e procedimentos a serem realizados, ou seja, apenas o que deve ser feito. “Todo o empreendedor precisa ser um bom administrador para poder tomar as decisões adequadas no momento certo (...) Por outro lado, nem todo administrador tem as habilidades e os anseios dos empreendedores, por mais eficaz que seja o administrador”. (DORNELAS, 2003, p. 18). O empreendedor possui uma visão mais holística e não foca apenas no que deve ser feito somente, ele almeja fazer além.

Por fim, se houver baixa criatividade e inovação e baixa habilidade gerencial e know-how, então estará enquadrado na grande maioria, sem nenhuma característica de destaque ou diferenciação a agregar da concorrência.

7. A formulação de estratégias empreendedoras

Segundo Mintzberg e Quinn (apud CAMARGOS; DIAS, 2003), “estratégia é um modelo ou plano que integra os objetivos, as políticas e as ações sequenciais de uma organização, em um todo coeso”. A estratégia se apresenta como um direcionador das ações da empresa no mercado em que atua, englobando seus objetivos, metas e políticas.

Conforme Ansoff (apud BARROSO; PINHEIRO, 2002), a estratégia condiz com o “uso de regras de decisão em condições de desconhecimento parcial”. Haja vista uma conjuntura econômica instável, fornecedores com poder de barganha e consumidores exigentes, a empresa precisa tomar decisões baseadas nas informações que possui, no qual muitas vezes não são muitas ou são pouco confiáveis.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), organizam dez escolas do pensamento estratégico, visando integrar os diversos conceitos existentes sobre a formulação estratégica, objetivando demonstrar que não existe somente uma concepção única, mas sim várias formas e combinações que variam de acordo com o contexto ao qual a organização está inserida.

São as dez escolas: Escola do Design, Escola do Planejamento, Escola do Posicionamento, Escola Empreendedora, Escola Cognitiva, Escola do Aprendizado, Escola do Poder, Escola Cultural, Escola Ambiental, Escola da Configuração. Será dada ênfase na escola empreendedora, visando o objetivo do trabalho.

A escola empreendedora focalizou o processo de formação de estratégia no líder único, e também em elementos subjetivos que podem influenciar o processo, tais como: intuição, julgamento, sabedoria, experiência, critério. (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000). Dessa forma o conceito central desta escola está baseado na visão, ou seja, na representação mental da estratégia na cabeça do líder, que serve como um direcionador ou apontador daquilo que precisa ser feito.

Este fato sugere que a estratégia empreendedora, é ao mesmo tempo deliberada e emergente. A estratégia deliberada segue um planejamento ou um padrão de ação pré-estabelecido para a empresa. Já a estratégia emergente segundo Mintzberg (apud OLIVEIRA; NETO, 2008), é a estratégia não planejada, seguida de ações na ausência de um plano, ou em desacordo com um plano existente.

Segundo Barros e Forte (2004, p.6), “as características da personalidade da liderança empreendedora submetem o processo de geração de estratégias na empresa a abordagens singulares e desburocratizadas que facilmente identificam-na dentro do espectro das escolas do pensamento estratégico”.

O processo de formação de estratégias na escola empreendedora, segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), segue algumas premissas básicas, tais como:

- A estratégia existe na mente do líder como um senso de direção a longo prazo;
- O processo de formação da estratégia está enraizado na experiência e intuição do líder;
- O líder promove a visão de forma decidida, controlando a implementação e reformulação quando necessário;
- A visão estratégica é flexível, levando as estratégias adaptadas à visão global;

- A organização apresenta uma estrutura simples, com ampla liberdade para o líder implementar suas idéias;
- A estratégia empreendedora tende a assumir posição de nicho, protegida contra as forças da concorrência. (BARROS; FORTE, 2004).

Algumas características do perfil empreendedor na geração de estratégias são identificadas por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), na escola empreendedora. Tais são:

- a. Focalizar as oportunidades, tratando os problemas secundariamente;
- b. Acreditar que o poder esta com uma pessoa capaz de realizar ações ousadas;
- c. Obter grandes avanços, mesmo em face às incertezas;
- d. Buscar o crescimento, como meta dominante.

Diante do perfil empreendedor e da estratégia empreendedora na organização, Dutra e Gimenez (2001, p.8), propõe em quadro comparativo de necessidades distintas:

Estratégia Empreendedora (dentro da organização)	Empreendedor (como indivíduo)
1) Crescimento	1) Realização
2) Oportunidades	2) Satisfação de descobrir
3) Saltos ousados com execução cautelosa	3) Satisfação de vencer os riscos
4) Autoridade centralizada no empreendedor	4) Liberdade em ação pela autoridade

Quadro 1 – Comparativo das principais necessidades da estratégia empreendedora com as necessidades do empreendedor para buscar o sucesso.

Fonte: DUTRA, I. (2001).

Na primeira coluna, estão as principais necessidades da estratégia empreendedora que a organização busca para realizar seu sucesso empresarial; na segunda coluna estão as necessidades correspondentes que o empreendedor busca realizar para satisfazer sua necessidade individual.

Apesar do sucesso organizacional estar independente do sucesso individual, tal comparação se faz pertinente na estratégia empreendedora, pois para a organização empreendedora, o empreendedor é quem a conduz e lidera, conseqüentemente as necessidades de realização organizacionais tornam-se as mesmas necessidades de realização de realização do empreendedor. (DUTRA; GIMENEZ, 2001).

Mintzberg (1987) propõe a criação da estratégia através de um processo de criação estratégico artesanal, no qual metaforiza a estratégia e o estrategista, onde o artífice simboliza o estrategista criador da estratégia, e a argila, a estratégia a ser criada ou moldada.

“Como a escultora, eles situam-se entre um passado de capacidades empresariais e um futuro de oportunidades de mercado. E caso sejam artífices de verdade, levam para seu trabalho um conhecimento íntimo dos materiais que utilizam. Isso é a essência da criação artesanal de uma estratégia”. (MINTZBERG, 1987, p. 420).

Tanto o estrategista como a escultora, possui experiências passadas, e sabem o que prosperou e o que não deu certo, dessa forma, suas estratégias são formuladas de acordo com suas experiências passadas.

Não necessariamente uma estratégia pretendida ou deliberada seguirá seu rumo até o final do processo, pois na medida em que surgem mudanças no contexto no qual a organização está inserida, ela necessitará traçar novas estratégias.

Da mesma forma em que a escultora não necessariamente fará a mesma obra do início da argila, no decorrer dos movimentos da talha a moldura pode assumir outra forma não planejada, surgindo assim uma estratégia emergente no processo.

8. Panorama da construção civil

O setor da construção civil tem sido responsável por aproximadamente 15% do PIB brasileiro dos últimos anos, sendo o setor que mais gera emprego no país e na região de Londrina. Neste novo ambiente instável e extremamente competitivo, mesmo que haja uma significativa atuação no mercado regional, se faz essencial e elaboração de análises estratégicas dos mercados no qual a empresa está inserida. (NETO et al. 2004).

Conforme Neto et al. (2008), no Brasil o setor da construção civil possui cerca de 105.459 empresas, geradoras de 1.553.928 empregos e os gastos salariais chegam a superar 15,5 bilhões. A região sul conta com 26.118 empresas que atuam neste setor, os gastos salariais chegam a 1,8 bilhões de reais com obras e serviços que giram em torno de 12,9 bilhões.

O estado do Paraná conta com 2.107 empresas, geradoras de 61.696 empregos. Na cidade de Londrina, este setor gera cerca de três mil empregos formais e cerca de dois mil informais, sendo que em 2004, obteve um crescimento de 3,5%, respondendo por 21% dos impostos arrecadados na cidade.

Dentro da Indústria da Construção Civil, segundo Neto et al (2004), tem-se a segmentação do subsetor de edificações, composto por: edificações industriais, edificações comerciais, restauração, habitação para o setor privado, habitação para o setor público, serviços de manutenção, serviços especializados.

O setor ainda padece de regulamentações, a falta de recursos, da ausência de políticas setoriais e pelo baixo nível de demanda efetiva.

Conforme Neto et al. (2004), “a visão de curto prazo domina o pensamento dos empresários da construção civil, sendo assim a não visualização do processo estratégico (visão de longo prazo) na empresa pode gerar sua invalidação no mercado”.

Ao se entender a formulação estratégica como um plano ou um direcionador para a organização, e levando em consideração de que este processo exige certo período de tempo para sua realização, pois existe a necessidade de disseminar primeiramente logo depois de formulada a estratégia a todos dentro da organização, esse processo não pode ser encarado como um processo imediatista, ou de curto prazo.

Desse modo, a construção civil assume papel importante no cenário econômico como alavancador da economia na geração de empregos, na distribuição de rendas e na contribuição dos investimentos totais do país, tornando-se relevante explorar suas características e atuações no mercado.

9. Metodologia da Pesquisa

A pesquisa classifica-se como sendo de natureza qualitativa, de cunho exploratório e descritivo. Segundo Vergara (2005), a pesquisa qualitativa contempla a subjetividade, a descoberta e a valorização da visão de mundo dos sujeitos em análise.

Conforme observa Cervo e Bervian (1983, p.55), “a pesquisa descritiva observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos (variáveis) sem manipulá-los”, ou seja, objetiva descrever a realidade observada sem influenciá-la ou modificá-la.

Da mesma forma, os estudos exploratórios objetivam familiarizar-se com o fenômeno em análise, realizando descrições precisas da situação, afim de obter-se maiores informações sobre o assunto estudado (CERVO E BERVIAN, 1983).

Metodologicamente foi realizado um estudo de caso simples, que conforme observa Rudio (1986), o estudo de caso objetiva realizar um estudo sobre determinado indivíduo, família ou grupo, para se examinar em profundidade algum aspecto particular deste.

Para a coleta dos dados utilizou-se a aplicação de entrevista semi-estruturada, junto ao responsável pela coordenação de projetos da empresa no ramo da construção civil da cidade de Maringá/PR.

Cervo e Bervian (1983, p.157) observam que a entrevista “é a conversa orientada para um objetivo definido: recolher, através do interrogatório do informante, dados para a pesquisa”, pois esta possibilita observar dados comportamentais do entrevistado.

Como análise dos dados, utilizou-se a análise de conteúdo de cunho interpretativo.

10. Resultados e Discussão

O objeto deste estudo de caso foi uma construtora, criada no ano de 1997, atuante no mercado da construção civil há doze anos, localizada na cidade de Maringá/PR.

Criada inicialmente apenas como construtora, com o passar do tempo verificou-se a necessidade da ampliação das atividades, devido a pedidos de seus clientes e amigos ampliando também sua atuação para a área imobiliária.

Como diferencial a empresa destaca a necessidade contínua de agregar valor ao produto e serviço oferecido ao cliente, com projetos que possuem cuidadoso planejamento, espaços harmônicos, com tecnologia disponível para construção de empreendimentos que tenham cuidado com o meio ambiente, qualidade, bom atendimento e produtos de alto valor agregado.

O mercado da construção civil segundo Rambalducci e Pacagnan (2009) encontra-se inserido em um contexto de forte concorrência, haja vista a informalidade de empresas existente no setor, e a baixa utilização de tecnologia de ponta, se comparado aos demais setores da produção industrial, dessa forma é necessário que a empresa se utilize de estratégias bem articuladas para que consiga se sobressair frente a suas concorrentes.

No caso em estudo optou-se por escolher um indivíduo que atuasse diretamente na área estratégica da organização, porém não são somente aqueles indivíduos que ocupam posições de destaque é que são capazes de implementar ações de cunho empreendedor, mas em todos os níveis organizacionais é possível estabelecer essa cultura.

Os indivíduos empreendedores apresentam uma liderança personalizada baseada na visão estratégica, termo-chave para o sucesso organizacional, pois conseguem focalizar as oportunidades e traçar estratégias inteligentes de atuação no mercado.

O conceito de empreendedor está intimamente relacionado com o conceito de liderança, pois segundo Dornelas (2003, p.11) ao se falar em “comportamento empreendedor logo vem à tona o papel dos líderes nas organizações, ou seja, aqueles que comandam equipes, usam seu carisma e poder de persuasão para implementar seus projetos”.

A liderança segundo o autor deve estar presente e deve ser difundida em todos os níveis da organização, pois esta característica empreendedora move as pessoas a buscarem novas formas de fazer as coisas.

O perfil empreendedor em estudo pode ser analisado sob três personalidades que se interrelacionam e se combinam: o líder, o estrategista e o empreendedor. Segundo o entrevistado o “empreendedor é um estrategista, caso ele não seja um estrategista ele não conseguirá formalizar sua idéia”.

Várias são as características dos empreendedores, em suma as que mais se destacam são: criatividade, independência, dedicação e esforço, riscos calculados, recompensas seguidas da satisfação pessoal, são visionários e dinâmicos, determinados, otimistas, líderes, e apaixonados pelo que fazem (DORNELAS, 2003).

Dentre as características citadas, a mais evidente no empreendedor segundo o entrevistado, é “a paixão, a capacidade de vender a idéia para o grupo, o líder é capaz de envolver o grupo no sonho, o sonho move ele (o líder)”.

Segundo o entrevistado, “o empreendedor tem visão geral do negócio, ele consegue visualizar todo o mercado. Ousadia, iniciativa, habilidade de visão sistêmica do processo, capacidade para enxergar toda a cadeia produtiva, são as características necessárias para o empreendedor”.

Na implementação dos projetos e estratégias, é necessário que haja uma integração entre as pessoas, de forma que estas se sintam motivadas a agirem de forma empreendedora.

Segundo o entrevistado “quando tenho um projeto na mão, eu penso em quem virá comigo, e se o líder quiser que tenha sucesso terão que fazer junto, faço eles desejarem querer fazer, nós vendemos a idéia com paixão”.

O quadro abaixo ilustra a relação entre teoria e prática a respeito do perfil empreendedor:

AUTORES	TEORIA	PRÁTICA
Hisrich e Peters (2004)	<ul style="list-style-type: none"> - Criatividade - Independência - Riscos - Recompensas 	No caso em estudo o líder se adequa a teoria e elenca outras características: ousadia, iniciativa, visão sistêmica dos processos.
Dornelas (2003)	<ul style="list-style-type: none"> - Inventor - Empreendedor - Grande maioria - Gerente, Administrador 	Enquadra-se no indivíduo empreendedor.
Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000)	<ul style="list-style-type: none"> -Focaliza as oportunidades; -Obtém avanços, mesmo em face às incertezas; - Crescimento, como meta dominante; - Poder esta com a pessoa capaz de realizar ações ousadas; 	O caso em estudo enquadra-se na teoria.

Quadro 2 – Relação entre teoria e prática

Fonte: Elaborado pela autora

O caso em estudo enquadra-se na relação teoria e prática, pois as características empreendedoras evidenciam-se no líder entrevistado, pois embora este não possua formação acadêmica na área, o conhecimento das habilidades gerenciais e as características de criatividade e inovação estão presentes em sua personalidade, refletindo assim na geração das estratégias e na tomada das decisões.

11. Considerações finais

Considerando o referencial teórico e a análise apresentada, tornou-se claro que os indivíduos dotados das características empreendedoras conseguem se sobressair e também alavancar o sucesso das organizações nas quais estão inseridos.

É através destes indivíduos movidos por uma intrínseca motivação, a capacidade de visualizar as oportunidades além dos demais, a dedicação incomparável e a paixão pelo que fazem, é que torna a organização destaque no mercado, pois uma equipe movida por um líder “apaixonado” supera seus limites.

Os empreendedores apresentam uma liderança personalizada, pautada na visão estratégica, pois possuem a capacidade de envolver e mover todo o grupo em prol das estratégias, de forma que todos vivenciem o “sonho”.

Os líderes visionários visualizam as situações sob uma nova perspectiva e conseguem fazer com que os demais também as vejam. Um viés pode ocorrer quando esse líder parte da organização, deixando um legado, porém uma perda irrecuperável.

Desse modo as organizações devem se preocupar nas formas para manter esse profissional tão indispensável que move de uma maneira geral a empresa, articulando mecanismos para que este possa ter ampla liberdade de atuação e de desenvolvimento.

Cabe ressaltar que as empresas devem instituir uma cultura visionária em todos os níveis organizacionais, de forma que a característica visionária não seja apenas do líder, mas de todos os colaboradores como um todo, incentivando atitudes pró ativas e empreendedoras.

Assim, este estudo possuiu como objetivo analisar o perfil empreendedor e a sua relação na geração de estratégias, e levando-se em consideração tudo o que foi exposto tornou-se claro a relação direta entre empreendedor, líder e estrategista, pois as estratégias formuladas no caso em estudo estavam concentradas no líder visionário, para depois serem disseminadas aos demais, e contagiados com a energia do líder.

Não existe um modelo padrão a ser seguido para o “estilo empreendedor”, o que existe são perfis e características identificados em diversos estudos a respeito dos empreendedores de sucesso.

O universo empreendedor assumiu grandes proporções de estudo, haja vista a importância destes indivíduos dentro das organizações. Este estudo não pretendeu esgotar o assunto, apenas proferir uma contribuição a respeito das características e perfil empreendedor na geração de estratégias.

Como sugestão para próximos estudos seria interessante analisar os impactos positivos e negativos do espírito empreendedor na geração de estratégias.

12. Referências Bibliográficas

ARAÚJO, F. K. S. **A importância das ferramentas administrativas para os empreendedores por necessidade do empreender** – JP. 2008. Monografia de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Centro Universitário de João Pessoa/UNIPÊ. João Pessoa. Disponível em: <<http://unipe.br/blog/administracao/wp-content/uploads/2008/12/a-importancia-das-ferramentas-administrativas-para-os-empresendedores-por-necessidade-do-empresender-jp.pdf>>. Acesso em: 02 abr. 2009.

BARROS, F. S. O; FORTE, S. H. A. C. **A análise das características empreendedoras versus premissas da escola da estratégia empreendedora: um estudo multicase no setor de alimentação.** Organizações rurais e agroindustriais, v.6, n.2, jul./ dez. 2004. Disponível em: <http://ageconsearch.umn.edu/bitstream/43680/2/revista_v6_n2_jul-dez_2004_1.pdf>. Acesso em: 06 abr. 2009.

BARROSO, H. C. M. P; PINHEIRO, D. R. C. **Tecnologia de produção e preservação:** estratégia empresarial e alternativa. Rev. Humanidades, Fortaleza, v.17, n.1, p. 52-58, jan./jul. 2002.

BUENO, A. M; LEITE, M. L. G; PILATTI, L. A. **Empreendedorismo e comportamento empreendedor:** como transformar gestores em profissionais empreendedores. XXIV Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Florianópolis - SC. 03 a 05 nov. 2004. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2004_Enegep0904_0898.pdf>. Acesso em: 02 abr. 2009.

CAMARGOS, M. A; DIAS, A. T. **Estratégia, Administração estratégica e estratégia corporativa:** uma síntese teórica. Caderno de Pesquisas em Administração, São Paulo, v.10, nº. 1, jan./mar., 2003. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/cad-pesq/arquivos/v10n1art3.pdf>>. Acesso em: 14 mar. 2009.

CERVO, A. L; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica:** para uso dos estudantes universitários. 3. ed. São Paulo: Mcgraw-Hill do Brasil, 1983.

CHAGAS, J; FREITAS, H. **A tomada de decisão segundo o comportamento empreendedor:** um survey na região das Missões. Campinas/ SP. Enanpad. Set. 2001. Disponível em: <http://www.ea.ufrgs.br/professores/hfreitas/files/artigos/2001/2001_101_Enanpad.pdf>. Acesso em: 02 abr. 2009.

DEWES, M. F. **Empreendedorismo e exportação no setor de desenvolvimento de software:** características de empreendedores e empresas. 2005. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre. Disponível em: <http://volpi.ea.ufrgs.br/teses_e_dissertacoes/td/004042.pdf> . Acesso em: 21 abr. 2009.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo corporativo:** como ser empreendedor, inovar e se diferenciar em organizações estabelecidas. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

DUTRA, I. S; GIMENEZ, F. A. P. **A estratégia empreendedora:** em busca da trilha para realizar sucesso. Anais do II EGEPE, p. 164-175, Londrina/PR. Nov. 2001.

GREATTI, L. **Perfis empreendedores:** análise comparativa das trajetórias de sucesso e do fracasso empresarial no Município de Maringá. 2003. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Estadual de Maringá, Maringá. Disponível em: <<http://www.ppa.uem.br/defesas/pdf/dis028.pdf>>. Acesso em: 02 abr. 2009.

HISRICH, R. D; PETERS, M. P. **Empreendedorismo.** 5.ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

MINTZBERG, H; AHLSTRAND, B; LAMPEL, J. **Safári da Estratégia:** um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, H. **A criação artesanal da estratégia**. In: MONTGOMERY, C.A; PORTER, M. E (Org.). *Estratégia: a busca da vantagem competitiva*. Jul. / Ago. 1987.

OLIVEIRA, M. A; NETO, S. P. S. A contribuição de elementos subjetivos nas estratégias emergentes e na criação de cenários: avaliando o perfil intuitivo dos decisores. In: COSTA, B. K; ALMEIDA, M. I. R (Org.). **Estratégia Contemporânea: internacionalização, cenários e redes**. Campinas, SP: Akademica, 2008.

NETO, J. P. B. et al. **A subcontratação como estratégia competitiva na construção civil**. 2004. Disponível em: <<http://leoleocadio.googlepages.com/ArtigoTerceirizacaoSLADE2004l.pdf>>. Acesso em: 05 mar. 2009.

NETO, R. R. et al. **Utilização da informação de marketing para apoio à tomada de decisão no setor da construção civil da cidade de Londrina/ PR**. Seminários de Administração. 2008. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/semead/11semead/resultado/trabalhosPDF/705.pdf>>. Acesso em: 25 maio 2009.

RAMBALDUCCI, P. S; PACAGNAN, M. N. **Dificuldades inerentes à condução de micro e pequenas empresas do setor de construção civil**. 2009. Trabalho não publicado.

RUDIO, F. V. **Introdução ao projeto de pesquisa científica**. Petrópolis, Vozes, 1986.

VERGARA, S. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2005.